

## Az Index.hu számára ajánlott stratégia

### Az esettanulmány megoldása

Az esettanulmány az Index.hu Rt.-t, illetve annak gazdasági helyzetét mutatta be, melyre alapozva teljes körű elemzést végeztünk a cégre, valamint annak fontos makro és mikro környezeti szegmenseire és az internetes iparágra vonatkozóan. Az analízist arra használtuk, hogy stratégiai alternatívákat dolgozzunk ki, amely biztosíthatja a vállalat jövőbeni profitábilis működését. Az egyes alternatívák gazdasági megalapozottságának, valamint gyakorlati megvalósíthatóságának vizsgálata után javaslatot tettünk az általunk preferált továbblépési irányra vonatkozóan:

Kiindulópontként a befektetői elvárásoknak megfelelő vállalati célokat határoztuk meg, melyeket a stratégiák kialakítása és értékelése során végig szem előtt tartottunk. A vállalat szempontjából rövid távon kulcsfontosságú az eredményességének javítása – az előző év veszteségének nyereségbe való átfordítása –, amely elengedhetetlen a vállalatba vetett befektetői, partneri, illetve felhasználói bizalom megőrzéséhez, pénzügyi stabilitásának megteremtéséhez. Emellett a középtávú célkitűzés hangsúlyos eleme a cég piaci pozíciójának folyamatos javítása, ezáltal piacvezető szerep elérése.

### Iparági elemzés

Első lépésként az iparág makro, valamint mikro szintű elemzését végeztük el. Igyekeztünk olyan elemzési módszereket kiválasztani, amelyek rávilágítanak az internetes piac speciális vonásaira. A PEST-analízist találtuk e célra a legmegfelelőbbnek, mivel ezen módszer tartalmazza a gazdasági környezet mellett a politikai, jogi, társadalmi, valamint technológiai környezet jellemzőit. Elsősorban a gazdaság, illetve a technológia az a két tényező, amely

befolyásolja a szektor további fejlődési lehetőségeit. A napjainkban jelentkező erős globalizáció a vállalatokat stratégiai szövetségek kialakítására, valamint fúzióra, bekebelezésre kényszeríti. A globalizáció további hatása a technológia dinamikus fejlődése, ezzel a kommunikáció eszköztárának bővülése. Gondolunk itt a mobil-kommunikáció fokozódó térnyerésére a társadalom valamennyi rétegében, illetve az ebben rejlő még kiaknázatlan lehetőségekre. A makrokörnyezet további elemeit, jellemzőit az 1. táblázat tartalmazza.

A fentiekben túlmenően az internetes piac további sajátosságokkal bír, melyek közül kiemelkedik a szektor relatív gyors növekedése, annak ellenére, hogy az internet-felhasználók száma lassuló ütemben nő. A dinamikus technológiai, valamint a hirtelen piaci változások következtében az iparágat rossz tervezhetőség, nagyfokú bizonytalanság jellemzi. A nemzetközi gyakorlattal párhuzamosan a hazai piacon is megfigyelhető az internetes cégek iránti befektetői bizalom megrendülése, melyet nagymértékben magyaráz a vállalatok veszteséges működése. Mindemellett a piacon a széles körű szolgáltatási struktúrát számos szereplő nyújtja:

- Hozzáférés-szolgáltatók
- E-kereskedők
  - Business to Business (továbbiakban B2B) e-kereskedők
  - Business to Consumer (továbbiakban B2C) e-kereskedők
- E-szolgáltatók
  - Weblap készítést és karbantartást végző szolgáltatók
  - Tanácsadással, szoftverfejlesztéssel foglalkozó cégek
- On-line tartalomszolgáltatók
  - Újságok
  - Honlapok
  - Portálok

1. táblázat

### PEST-analízis

Politika-jog	Társadalom
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adatvédelem</li> <li>■ Dereguláció</li> <li>■ Versenytörvény</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Információs társadalom</li> <li>■ Életszínvonal növekedés</li> </ul>
Gazdaság	Technológia
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erős globalizáció</li> <li>■ Stratégiai szövetség, M &amp; A kényszer</li> <li>■ GDP növekedés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dinamikus fejlődés</li> <li>■ Mobil-kommunikáció terjedése</li> </ul>



Az elemzések alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy az e-szektor valamennyi szereplőjének, így az Index.hu Rt. menedzsmentjének is olyan stratégiát kell kidolgoznia, amely már rövid távon is profit elérésére koncentrál. Ez arra alapozható, hogy a jelenleg megnyilvánuló bizonytalanság ellenére az ágazat egyes területei továbbra is kiváló perspektívát nyújtanak.

### Vállalatelemzés

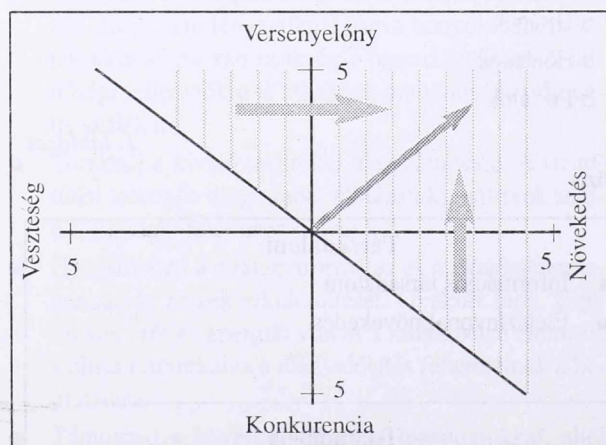
Az iparági analízis után a vállalatot pozicionáltuk a stratégiai kijelölő-mátrix segítségével. A modellt egy ismert elemzési eszköz – a SPACE-mátrix – alapján külön e célra fejlesztettük ki. (1. ábra)

A koordináta rendszer tengelyein a vállalat helyzetét leginkább meghatározó négy tényezőt helyeztük el: versenylőny, növekedés, konkurencia, veszteség. Az egyes tengelyekhez numerikus értékeket rendeltünk nullától ötig terjedő intervallumban. A négy ismérv szerint – az ábrának megfelelően – külön-külön osztályoztuk a vállalatot, majd az egyes tengelyek értékének eredőjeként kapott X és Y koordinátáknak megfelelően egy irányvektort képeztünk, amely egyértelműen kijelölte a vállalat piaci pozícióját. Ha az irányvektor a sátozott területbe esik, akkor a cég helyzete környezetében megfelelő. A vastag nyílak a preferált elmozdulási irányt mutatják a vállalat számára, mely nem más, mint további versenylőny, növekedés, valamint nyereséges működés elérése.

A stratégiai kijelölő-mátrix gyakorlati alkalmazását példaként a tartalomszolgáltatás területén mutatjuk be, mivel

Stratégiai kijelölő mátrix

1. ábra



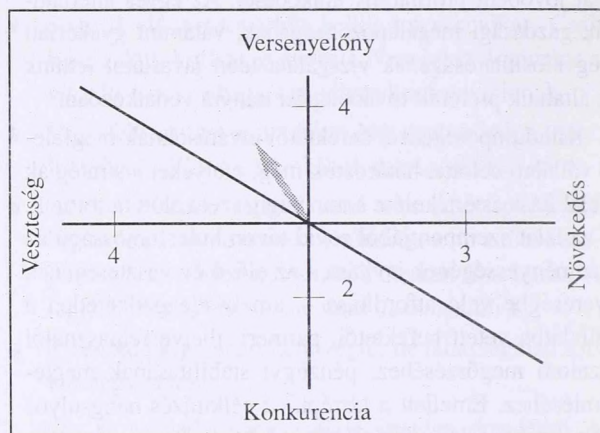
az e területen végzett vizsgálódások jól tükrözik, hogy mire alapoztuk stratégiai alternatíváinkat.

Az egyes tengelyek értékének eredője által meghatározott koordinátájú irányvektor a 45°-os egyenes felett

helyezkedik el, amely azt mutatja, hogy a vállalat jelenlegi pozíciójában jelentős versenylőnnyel rendelkezik az adott üzletágban, azonban a növekedésben rejlő lehetőségeket a veszteség ellensúlyozza. Ebből adódóan a stratégia kialakításánál törekedni kell elsősorban a veszteség megszüntetésére illetve nyereségbe való átfordításába, valamint további versenylőny szerzésére. (2. ábra)

2. ábra

Tartalomszolgáltatás



A stratégiai kijelölő-mátrixot az internetes piac valamennyi szegmensére felállítottuk, melyek eredményeit a 2. táblázatban foglaltuk össze.

2. táblázat

Piaci szegmens pozíciója	A vállalat	Preferált elmozdulási irány*
Hozzáférés-szolgáltatás	Nem megfelelő	
B2B e-kereskedelem	Megfelelő	Piacra való belépéssel egyidőben versenylőny szerzése
B2C e-kereskedelem	Nem megfelelő	
Weblap szerkesztés, karbantartás	Nem megfelelő	
Tanácsadás,	Megfelelő	A jelenlegi növekedési ütem megőrzése mellett nyereség elérése és további versenylőny szerzése
Tartalomszolgáltatás	Megfelelő	A növekedési potenciál kiaknázása, valamint nyereség elérése a már megszerzett versenylőnyök megtartásával

\* A preferált elmozdulási irány természetesen csak azokon a területeken értelmezhető, amelyek esetében a vállalat pozíciója kielégítő, így a vállalatnak további fejlődés van lehetősége.



A táblázat alapján megállapítottuk, hogy a B2B e-kereskedelem területén a vállalat előtt jelentős, még kiaknázatlan lehetőségek állnak. Ennek megfelelően a menedzsment számára azt javasoltuk, hogy tevékenységét terjessze ki e területre is, mivel a fejlődés iránya itt egyértelműen kijelöl. Ezzel ellentétben a tartalom, valamint az e-szolgáltatások közel hasonló helyzete miatt az Index.hu Rt. menedzsmentje számára stratégiai alternatívák, illetve ezek mérlegelése szükséges.

A cég teljes körű vizsgálata érdekében gyorsdiagnózis táblát állítottunk fel a cég jellemzőinek feltérképezésére. (3. táblázat) Ezen elemzési módszer szükségessége abban áll, hogy megfelelő alapot biztosít a stratégiakijelölő mátrixszal együtt az egyes továbblépési lehetőségek értékeléséhez.

3. táblázat

Gyorsdiagnózis tábla

Cégjellemzők	Sajátosságok	Minősítés
		gyenge közepes erős
Profilok	Diverzifikált, növekvő üzleti terület	+
Misszió, vízió	Friss információk, minőségi szoftvertermékek	+
Versenyelőnyök	Sokrétű tartalomszolgáltatás, képzett szoftverfejlesztők	+
A menedzsment paraméterei	Gyors, innovatív reakciók, projektvezetők	+
Tulajdonviszonyok	Érdekek összeegyeztethetősége, kockázati tőke jelenléte	+
Érdekltség	A motiváló erő jelentős	+

A vállalat számos sajátossága közül itt csupán a fontosabb elemeket ragadtuk ki és foglaltuk össze, melyből megállapítható, hogy a vállalat jól strukturált, az innovatív, illetve a statikus elemek aránya kedvező.

### Stratégiai alternatívák

Két fő stratégiai irányt dolgoztunk ki.

#### I. stratégia

A tartalomszolgáltatás erősítésére, illetve az e-szolgáltatások outsourcing-jára. E stratégiát vállalati – az Index.hu Rt. e téren a domináns piaci pozíció megőrzéséhez szükséges beruházásokat megvalósította, mely a továbblépés lehetőségét biztosítja –, valamint iparági érvek – szinte valamennyi konkurens cég ezen üzletágának leépítésére törekszik – egyaránt alátámasztják.

A stratégia megvalósításához két megoldási módot javasoltunk:

I/a. Stratégiai szövetség kialakítása, melyhez opcióként egy vertikális portál felvásárlását ajánlottuk;

I/b. Egy horizontális tartalomszolgáltató akvizíciója.

#### II. stratégia

Az előzővel ellentétben az e-szolgáltatás fejlesztése a tartalomszolgáltatás outsourcing-ja mellett. Ezen alternatíva azon az iparági tendencián alapul, hogy az internetes szolgáltatók jelentős része nagy lehetőséget lát e piaci szegmensben, így e terület fejlesztésének irányába kíván elmozdulni.

#### I/a. Stratégiai szövetség kialakítása a tartalomszolgáltatás erősítésére

Az Index.hu Rt. a legnagyobb független portál Magyarországon. Népszerűségét naprakész és sajátos stílusú hírszolgáltatásán, valamint fórumain keresztül vívta ki. Látogatói elsősorban a lakosság 20–30 év közötti, az átlagnál nagyobb jövedelemmel rendelkező, főként számítástechnika iránt érdeklődő rétegéből adódnak.

Ebből a megfontolásból vertikális portál kialakítását tanácsoltuk – vertikális tartalomszolgáltató felvásárlása révén –, politika, tőzsde, sport-kultúra témakörben. Ezen felül a hölgyek – mint potenciális látogatói kör – érdeklődésének felkeltése érdekében „női hírek” rovat indítása egy újabb lehetőséget kínál.

Egy további érv e stratégia megvalósítása mellett, hogy a nemzetközi gyakorlat egyfajta igazolást szolgáltatott arra a jóslatra, mely szerint a horizontális portálok hanyatlása várható rövid időn belül Magyarországon is.

Az egyes stratégiák összehasonlíthatósága és értékelhetősége érdekében kalkulációt készítettünk az egyes alternatívák megvalósítása esetén várható eredményalakulásra vonatkozóan. (A vállalatról, illetve az ipágról nem álltak rendelkezésünkre részletes, összevethető információk, ebből adódóan a szám adatok becslésen alapulnak.) (4. táblázat)

4. táblázat

#### Tervezett éves eredményalakulás I/a. stratégia esetén (millió forintban)

Bevételnövekedés tartalomszolgáltatásból	+ 220
Jutalékbevételek weblap szerkesztésből	+ 5
Bevételekiesés a weblap szerkesztés költségei miatt	- 100
Költségcsökkenés létszámleépítés miatt	+ 40
Egyenleg	+ 165



A kalkuláció során figyelembe kell venni az internetes piac várhatóan tíz százalékos bővülését, valamint a banner árak húsz százalékos emelkedését, amely együttesen közel ötvenmillió forintos többletbevételt jelentene.

A szektor jelenlegi helyzetét vizsgálva arra a megállapításra jutottunk, hogy előreláthatólag a vállalatnak lehetősége nyílik a fenti kondíciók mellett stratégiai szövetség kialakítására. E stratégia megvalósításával tehát elérhető a befektetői elvárásokat kielégítő vállalati célkitűzés – a rövid távú nyereség, mivel az együttesen 215 millió forintos eredménynövekedés fedezetet nyújt az elmúlt év 150 millió forintos veszteségére és ezen felül 65 millió forintos profit realizálható.

#### I/b. Horizontális akvizíció a tartalomszolgáltatás erősítésére

E stratégia keretében egy közepes méretű és erejű tartalomszolgáltató megvásárlását javasoljuk. Gondolunk itt a piacon harmadik, negyedik helyet elfoglaló cégekre – Econet, Stop – mint potenciális partnerekre (véleményünk szerint a piacvezető Origo nem jöhet számításba.) Az előző gondolatmenetet követve I/b. stratégia megvalósítása esetén az alábbi eredményalakulás várható. (5. táblázat)

5. táblázat

#### Tervezett éves eredményalakulás I/b. stratégia esetén (millió forintban)

A bekebelezett cég bevétele	+ 200
Az átvett cég működési költsége	– 300
Átvett eszközök amortizációja	– 40
Költségcsökkenés létszámleépítés miatt	+ 250
Egyenleg	+ 110

Kalkulálva a már előzőekben részletezett piacbővülésből, illetve árnövekedésből adódó többletbevétellel, a várható eredmény e stratégia megvalósítása esetén is megfelel – a tíz millió forintos nyereség realizálásával – a vállalat által kitűzött rövid távú célnak, bár ez esetben a profit kisebb mértékű, mint az előzőekben.

A tartalomszolgáltatás erősítése során – a megvalósítás módjától (stratégiai szövetség, akvizíció) függetlenül – további fejlesztések szükségesek a portál vonzóbbá tételéhez. Ezzel kapcsolatos ajánlásaink a következők:

- Új e-mail érkezése esetén SMS küldése a címzett mobiltelefonjára;
- Weblap személyre szabhatóságának lehetősége: az információk szelektálása, csupán a felhasználó által preferált oldalak megjelenítése;

- Hírek e-mailen történő továbbítása a felhasználóhoz;
- A napi híreknek a felhasználó által, számítógépen, illetve mobiltelefonon keresztül történő lehallgatásának biztosítása;
- Nyereményakció: az egyes oldalakat naponta látogató felhasználók között webvásárlási, a cég on-line áruházában levásárolható utalványok kisorsolása.

#### II. Stratégia az e-szolgáltatások fejlesztésére

A stratégia keretében az e-szolgáltatások fejlesztése mellett a tartalomszolgáltatási tevékenység leépítését és ezzel egyidejűleg más szolgáltatótól való megvásárlását javasoljuk. Ezen alternatíva háttérében az a megfontolás húzódik meg, hogy a vállalat 2000. évi bevétele 500 millió forint alatt maradt, míg a tartalomszolgáltatás előállításának költsége meghaladja az 540 millió forintot, tehát az üzletág nagymértékben felelős a cég veszteséges működéséért. Ugyanakkor az e-szolgáltatások fejlesztésében továbbra is nagy lehetőségek rejlenek. Ezen alternatíva biztosítja a vállalat számára, hogy versenyelőnyének növelésén – mely ebben az esetben a legfőbb cél – keresztül megőrizze, illetve javítsa domináns piaci részesedését. Természetesen e célkitűzés esetében a technológiai fejlődéssel való lépéstartás elengedhetetlen, amely jelentős kutatási, fejlesztési költségeket von maga után. (6. táblázat)

6. táblázat

#### Tervezett éves eredményalakulás II. stratégia esetén (millió forintban)

E-szolgáltatásból adódó bevételnövekedés	+ 60
Tartalomszolgáltatáson elért költségmegtakarítás	+ 300
K+F költségek	– 40
A tartalomszolgáltatás megvásárlásának költsége	– 220
Egyenleg	+ 100

A II. stratégia eredménye a piacbővülésből, valamint a banner árak növekedéséből várható 50 millió forint árbevétel növekedéssel együttesen csupán az elmúlt év veszteségére nyújt fedezetet, ezen felül profitot nem biztosít. Így a kitűzött cél, a rövid távú nyereség elérése, szempontjából kedvezőtlenebb alternatíva.

#### Alternatívától független stratégiai elemek

A következőkben azon lépéseket vázoljuk fel, amelyek az egyes stratégiai irányoktól függetlenül végrehajtandók a versenyképesség megőrzése érdekében.



Az alternatívák összehasonlítása

Kritériumok	Súly	I/a. Stratégiai szövetség kialakítása	I/b. Horizontális akvizíció	II. E-szolgáltatás fejlesztése
Rövid távú profit	5	1	0	0
Tőkebevonás szükségessége	3	1	-1	0
Piaci pozíció javítása	3	0	-1	1
Szinergia	2	1	1	0
Növekedés	2	1	1	0
Diverzifikáció	2	-1	1	0
<b>Összesen</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

A vállalat részletes elemzése során rávilágítottunk, hogy a vállalati struktúra megfelelő, azonban a projekttervezést meg kell erősíteni, mivel a projektek kidolgozása során jelentős idő- és költséguttlépések történtek. Az innovatív ötletek, megvalósításához változtatásokra van szükség, amelyeket mi a felelősségi körök pontos behatárolásában látunk.

A rövid távú célkitűzés, a nyereségesség megvalósítása után javaslatunk alapján körülbelül 400 millió forintos tőkebevonásra kerülne sor, amelyet a B2B e-kereskedelem fejlesztésére fordítana az Index.hu Rt., így a Marketline Rt., illetve a First Hungarian e-market Kft. mellett harmadik szereplőként lépne be a piacra. A gyors reagálás érdekében a jövőbeni működési terület azonnali kijelölését tanácsoljuk a vállalatvezetés számára.

A külföldi gyakorlatnak megfelelően mi az autóalkatrész kereskedelmet jelöltük meg egy potenciális célterületként. Emellett nagy lehetőség látunk a banki szolgáltatások területén, a bankok és ügyfelek közötti gördülékenyebb kapcsolattartás megvalósításra. Gondolunk itt főként a hitelezés területére, ahol elsősorban a nagyvállalati ügyfélkörnek lehetősége nyílna hiteligényeinek hálón keresztül történő közzétételére, benyújtására, amelyre a különböző bankok egyidőben tehetnének meg ajánlataikat.

A marketingtevékenység hatékonyságának fokozására tanácsoljuk a médiákkal való szorosabb kapcsolat kiépítését. Emellett a Magyarországon értékesített számítógépek armatúráján elhelyezett Index.hu logo – például a Windows 98 logójához hasonlóan – a cég ismertségének növelésében jelentős előrelépést eredményezne.

### A stratégiák értékelése

Az egyes alternatívák összehasonlíthatósága, illetve a döntés megalapozása érdekében további vizsgálódás szükséges. Különböző kulcsnézőket állítottunk fel, melyek alapján értékeltük a különböző stratégiákat. Az egyes kritériumokhoz mint a vállalat fő célkitűzéseihez egytől ötig terjedő súlyokat rendeltünk, a stratégiákat pedig annak érdekében, hogy mennyire valószínűsíthető az egyes prioritásokat –1 (átlag alatti), 0 (átlagos) valamint +1 (átlagon felüli) minősítéssel láttuk el. Ezt követően kiszámoltuk a súlyok és a minősítések eredőjét, amelyeket a 7. táblázat tartalmaz. A stratégiai alternatívák közötti választást így a három számadat egyértelművé teszi.

### Javaslatok

Az eddigi elemzések, értékelések alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy az Index.hu számára az lenne a legkedvezőbb stratégia – megvalósít a befektetői elvárásoknak megfelelő célkitűzéseket –, ha stratégiai szövetség-

get kötne a tartalomszolgáltatás erősítésére (amint a táblázat 10-es pontértéke mutatja). E stratégiai irány a web-lap szerkesztés és karbantartás outsourcing-jával párhuzamosan menne végbe a szinergia pozitív hatásaira építve. A potenciális partnereket a piaci pozíció szerint felállított rangsor harmadik, negyedik szereplőjében, például az Econetben látjuk.

A B2B e-kereskedelemben rejlő potenciális lehetőségek kiaknázása érdekében, valamint egy vertikális tartalomszolgáltatás akvizíciójára körülbelül 400 millió forint értékben kockázati tőke bevonását tanácsoljuk. Mindkét irányvonal a versenylőny fokozásával szintén a pozíció javítására tett törekvést mozditja elő.

Mindemellett az intenzív stratégia piaci áthatolást segítő elemeként a reklámtevékenység hatékonyságának növelését elsősorban a médiakapcsolatok erősítésében látjuk.

Javaslatunk megvalósítása egy olyan üzleti modellt eredményezne, amely már rövid távon is biztosítja a profitábilis működést, a megrendült befektetői bizalmat helyreállítva, ugyanakkor lehetővé teszi az Index.hu Rt. számára, hogy a piacon rejlő hosszabb távú perspektívákat is maradéktalanul kihasználja, így piacvezető pozíciót érjen el.

\*\*\*

Az Index.hu Rt. vezetősége, felismerve, hogy a tőkepiaci feltételek megváltoztak és a siker korábbi mutatószámai (mint a látogatók és az oldalletöltések száma) helyébe egyetlen értékmérőként a profit lépett, stratégiai lépésre szánta el magát.

A 2001 tavaszán hozott legnagyobb horderejű döntés az Omnis Rt. létrehozása volt. Ezzel a lépéssel az Index



jogilag és finanszírozási szempontból is kettéválasztotta a tartalomszolgáltatási és az üzleti megoldások üzletágát. A 100%-os Index tulajdonban lévő Omnis Rt. felelős az üzleti megoldások nyújtásáért, az Index.hu Rt. pedig a tartalomszolgáltatást végzi.

A hangsúly a jövőben az üzleti megoldások fejlesztésén lesz, a magyar portálpiacon ugyanis túl kicsi ahhoz, hogy egy független, csak az online reklámbevételekre támaszkodó szereplő azon megéljen, szükséges számára a két lábon állás.

A tartalomszolgáltatási üzletágban a vállalat célja a magas minőség fenntartása, és a reklámfelület hatékonyabb értékesítése, amelyet az értékesítési stratégia meg-

változtatásával, új reklámeszközök bevezetésével kíván elérni. Mivel ebben az üzletágban nem kívánnak további jelentős fejlesztéseket végezni a vállalat megvált 23 ezen a területen dolgozó munkatársától.

Mindezen lépések jelentősen hozzájárultak az Index.hu Rt. működésének hatékonyabbá tételéhez, versenypozíciójának megerősítéséhez és annak biztosításához, hogy a cég hosszú távon is megőrizze vezető pozícióját a portálpiacon. A cég vezetői bizakodnak a változásokat illetően, az év végére már nyereséget terveznek. ■

Buzási Balázs, Lengyel Judit,

Rehoregh Szilárd, Váló Alexandra

## MINŐSÉGI IRÁNYÍTÁS: ELÉGEDETT VEVŐ – NAGYOBB EREDMÉNY (X. MINŐSÉG HÉT MAGYARORSZÁGON, 2001. NOVEMBER 5-8.)

A századforduló jelentős változásokat hozott a termelés és a szolgáltatások technológiájában, és megváltoztatta a felhasznált termelőerők értékének arányait. Folyamatosan nőtt és nő a tudás, az információ értéke, ennél fogva a tudás alapú vállalatok (Knowledge Enterprise) eredményessége. A versenyben a vevő (az ügyfél) elégedettsége vált az egyik legfontosabb tényezővé, és emellett változatlan követelmény, hogy a munka hatékonysága, tehát a mérhető gazdasági eredmények is nőjenek.

A követelmények növekedésével egyidejűleg szélesedett a szervezetek irányításának eszköztára. Elsősorban az informatika fejlődése említhető, a hírközlés, a számítástechnika korábban elképzelhetetlen módszereket kínál, és a szakértők véleménye szerint még csak a lehetőségek elején tartunk. Nagyon fejlődtek a minőségirányítási rendszerek, köztük elsősorban az ISO 9000:2000 szabványcsalád, melynek talán az a legfőbb jellemzője, hogy – megtartva elődjének igényességét a minőség-követelmények tekintetében – rugalmasabbá vált, de ugyanakkor a szervezet eredményességét is előmozdítani törekszik. A szabvány-család már lehetővé teszi a szervezet kiválóság irányába történő továbbfejlesztését is. Ennek köszönhetően is várható, hogy a szolgáltatási ágazatokban – mint pl. az oktatás, az egészségügy, a közigazgatás – is széles körben elterjed, amint ennek Magyarországon is tanúi vagyunk.

A minőségirányítás az új szabványon kívül is sokat fejlődött, kidolgozták és szélesítették, pl. az önértékelés, a benchmarking (szint-összehasonlítás) különböző módszereit és a korszerű informatikai elemeket is egyre szélesebb körben alkalmazzák. Mindez elősegítette, hogy a minőségirányítás a vezetés eszköztárába integrálódjék. Az is nyilvánvalóvá vált, hogy a szervezetek talpon maradásának szükséges és nélkülözhetetlen feltétele a tanulás, az új ismeretek elsajátítása minden szinten, a felső vezetőktől a beosztottakig. Nem véletlen, hogy a vezető vállalatok forrásaik egyre nagyobb hányadát fordítják az emberi erőforrás fejlesztésére.

A konferencia tematikájának összeállításakor a Magyar Minőség Társaság (MMT) és az EOQ-MNB által létrehozott szervezőbizottság azt a célt tartotta szem előtt, hogy a résztvevők megismerhessék a gazdasági-társadalmi folyamatok minőséggel kapcsolatos fő vonásait, a minőségirányítás új követelményeit és elvárásait, valamint a kapcsolatos új feladatokat.

A folyamatosan növekvő költségek ellenére a részvételi díjak megállapításakor az MMT alapszabályának szellemében arra törekedtünk, hogy minél több személy és szervezet számára tegyük lehetővé a minőségfejlesztés terén bekövetkező fejlődés figyelemmel kísérését, hogy az ismereteket saját munkájukban hasznosíthassák. Ezzel is szolgálni kívánjuk a tudás alapú irányítás hazai terjedését.

A rendezvény részletes tájékoztatója megtekinthető [www.quality-mmt.hu](http://www.quality-mmt.hu) címen.

További felvilágosítást ad:

Hogemann Éva  
☎ 456-6946

Czétényi Istvánné  
☎ 456-6947

Kiszely Ági  
☎ 456-6952